

## ÖRGÜT KURAMLARI AÇISINDAN JAPON YÖNETİM SİSTEMİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ (Karşılaştırmalı Bir Yaklaşım)

Prof. Dr. Yıldırım ÖNER\*

### A) Karşılaştırmalar

Japon yönetim sistemi ile bilinen örgüt kuramlarının karşılaştırılmasında kullanılacak yöntem; bu sistemle tek tek kuramlar arasında paralellikler kurmak ve buradan hareketle bu konuda yapılmış olan çeşitli çalışmaları anlatmak olacaktır. Bu çerçevede içinde klasik örgüt kuramına bakıldığında, Japon yönetim sisteminin bazı yönleri, bu kuram içinde aynen bulunabildiği gibi, bazıları da tam bir karşıtlık içindedir. Örneğin, klasik kuramın dayanak noktalarından biri olan işbölümü ve uzmanlaşmaya (1) Japon yönetim sistemi içinde hemen hiç yer verilememektedir. Kesin görev ve sorumluluk tanımlarının yapılmasını öneren bu kuram bu yönüyle de Japon uygulamalarına ters düşmektedir. (2)

Bu konuda, Japon bilim adamı Iwata'nın «İşbirliği Modeli»nde (human co-working model) Japon işgörenleri, Batı'daki uygulamalarda olduğu gibi, yalnızca belirli işleri yapan, değiştirilebilir olmayıp kuruluşun amaçlarını gerçekleştirmek doğrultusunda, sürekli ilişkiler içinde çalışan iş arkadaşlarıdır. Japon yönetim sistemi içindeki yaşamboyu rotasyon uygulaması sonucunda işgören, örgütün bütünü hakkında bilgi sahibi olur ve böylelikle içinde bulunduğu koşullara çabuk tepki göstermeyi öğrenir. Örgüt, grup esasına dayandırıldığından ve her grup belirli bir görevi ger-

1. A. Baransel; Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, Venüs Ofset Matbaası İstanbul, 1985 s. 196.
2. W. Ouchy; The M-From Society How American Teamwork can the Competative Edge, Wisley Publication Co. 1981 s. 21.

çekleştirmekten sorumlu olduğundan, grup içi işbölümü oldukça esnek tutulabilmektedir. (3)

Grup içi iş bölümü, toplam iş ile üyelerin yetenek ve becerileri gözönünde tutularak, yöneticiler tarafından yapılır. İş tanımları olmayıp, roller belirsizdir. Grup üyelerinin dayanışma içinde birbirlerine yardımcı olarak görevi yerine getirmeleri beklenir. Bu nedenle de, Japon örgütleri, kendi kendilerine hareket yeteneğine sahip parçalardan oluşur. Ancak klasik örgüt kuramının önerdiği ve Batı'daki uygulamalardaki gibi aşırı uzmanlaşma ve işbölümü sonucu örgütler, birbirlerinden ayrılamayan organlardan meydana gelmektedirler.

Basamaklar sırasına yaklaşımda ve klasik örgüt kuramı ile Japon yönetim sistemi arasında tam bir uyum bulunduğu söylenebilir. Bilindiği gibi, hiyerarşi Japon yönetim uygulamalarında önem verilen bir konudur. Klasik örgüt kuramı içinde, personelin kendisini güvenlik içinde hissedebilmesinin ve ücret, terfi, emeklilik gibi konularda tereddütlerden kurtulabilmesinin uzun vadeli ve açık bir görev, yetki ve sorumluluk tanımı ile sağlanabileceği inancı, Japon yönetim sistemi içindeki bazı uygulamaları çağrıştırmaktadır. Bu yine, uzun dönemli, ancak görev ve yetkilerden çok, statülerin tanımlandığı bir sistemdir. Statü gereksinimi ile oluşturulan birçok kadro sonucu ortaya çıkan dar denetim alanı ise bu iki sistem arasında kurulabilecek bir diğer paralelliktir. (4) Öte yandan; klasik örgüt kuramında öngörülen sorumluluktan kaçınma özelliği, eğer kişilerin bireysel sorumluluktan kaçınarak daha çok toplu sorumluluğa yönelmesi şeklinde ele alınırsa, (5) Japon yönetim sistemi ile bu kuram arasında bir diğer ortak yön çıkarılabilir.

Aynı şekilde önderlik ve otorite kavramları da incelendiğinde, görülmektedir ki, Japon yönetim sisteminde klasik örgüt kuramına uygun olan bazı uygulamalar vardır. Örneğin; önderler, genellikle, üst kademe yöneticileri tarafından belirlenen, ancak grup tarafından da kişiliği, yetenekleri üst dolayısıyla onaylanan kişilerdir. Grubun onaylaması gerekliliği, kalite kontrol çembe-

3. R. Richter; What American and Japanese Managers Are Learning From Each Other, Business Horizon March-April 1981 s. 64.

4. W. Ouchy; Op. Cit. s. 23.

5. A. Baransel; Op. Cit. s. 196.

ri uygulamasında kendisini çok daha fazla hissettiren bir olgudur. Buna bağlı olarak, Japon yönetim sisteminde görülen otorite kavramı da, klasik kuramda kendisine verilen öneme eşdeğer bir şekilde ele alınır. Ancak, hemen belirtilmelidir ki, bu kavram askeri alandaki otoriteden çok baba oğul ilişkisindeki otorite biçimine daha yakındır. Yukarıda belirtildiği gibi, klasik örgüt kuramının bazı temel öğeleri, Japon yönetim sisteminde, Japonların kendilerine özgü birtakım biçimler içersinde ve bazı koşullara bağlı olarak gözlenebilmektedir. Neo-klasik kurama gelince, bunun ortaya çıkış nedenlerinden biri olan Hawthorne çalışmalarının sonuçları, böyle bir karşılaştırma için oldukça ilginç veriler vermektedir. (6) Bu çalışmaların sonuçlarından biri, örgütlerin içindeki grupları ortaya çıkarması ve bu grupların örgüt içindeki yeri ve önemini belirlemesiydi. Örgütün biçimsel yapısı içinde görünmeyen bu grupların en güzel örneklerinden birini Japon örgütlerindeki HABATSU'lar oluşturur. Japon yönetim sistemi içinde açıklandığı gibi, bu klikler son derece etkili birer güç merkezleridir.

Neo-klasik örgüt kuramının, biçimsel olmayan örgütlerinde tanımladığı statüler ile Japonların UÇİ ve SOTO kavramları arasında büyük bir benzerlik vardır. İlksel grup, kişinin veya grubun UÇİ çevresi olarak ele alınabilir (7) ve aynı temel değerleri taşıyan insanlardan oluştuğu söylenebilir. İlksel gruptan sonra gelen ve imtiyazlı statü olarak adlandırılan gruptakiler, ilksel gruba girmeye çalışan kişiler olarak tanımlanmakta olup bunlarla da Japonların SOTO çevresinden UÇİ çevresine girmek isteyenler arasında bir paralellik kurulabilir. Dış statüdekiler ise SOTO çevresini oluşturanlarla aynı tanımlamalara sahiptirler. (8)

Japon yönetim sistemi içinde yeralan ve kalite kontrol çemberleri, işe alma ve terfi uygulamalarında açıklanan grup yaklaşımı olgusu, Japon kültür ve gelenekleri nedeniyle taşıdığı bazı özgün yönlerle karşın, neo-klasik okulun çalışmalarında belirtilen grup yaklaşımı ile benzerlikler göstermektedir.

İşgörenlerin güdülenmesinde, maddi ödüllerden çok manevi ödüllerin kullanılmasını öneren bu kuramın güzel bir uygulama-

6. İbid, s. 215-233.

7. W. Ouchy; Op. Cit. s. 23.

8. İbid, s. 24.

sı yine Japon yönetim sistemi içinde ortaya çıkmaktadır. Örneğin, kalite kontrol çemberlerinde; başarılı grupların firma içinde ve bazen de ülke düzeyinde tanıtılmasının, ne denli etkili bir güdüleme aracı olduğu yukarıda açıklanmıştır.

Modern örgüt kuramı içinde de değinilen grup olgusu, işgörenin kişiliğini belirlemede önemli bir unsur olarak belirtilmiştir. Grup kültürüne, Japon yönetim sistemi içinde bakarsak, bunun bir çok örneğini bulabiliriz. Bunlardan bir tanesi örgütlerin çarkı ve marşları, grup beden eğitimleri vs ile örneklenen şirket için eğitimidir. Bütün büyük firmalarda uygulanan bu eğitimde, örgütte ortak bir kültür ve felsefe yaratmak amaçlanmaktadır. Kalite kontrol çemberlerindeki, kümelerin isimleri, amblem ve bayrakları da böyle bir grup kültürünü simgelemektedir. (9)

Rensis Likert'in güdüsel yaklaşım çalışmaları sırasında yaptığı deneylerin sonuçları; grup dayanışması belli bir ekibe mensup olmaktan duyulan gurur ve tatmin, şef bulunmadığı veya denetimin kalktığı zaman çalışma sonuçlarında değişikliğin görülmemesi, aynı ekibin üyeleri arasında karşılıklı yardım grup içinde ve şefle dostça ilişkiler kurulmuş olmasıdır. Bu deney sonuçları, yüksek üretkenlik gruplarına ait olup Japon yönetim sisteminin ve Japon örgütlerinin hızla büyümesinin altında yatan nedenlerin bir bölümüne açıklık getirebilmektedir. (10)

Modern örgüt kuramı içinde yer alan durumsallık yaklaşımı, Japon yönetim sisteminde çok yaygın olarak başvurulan bir uygulamadır. Japonca'da «ben» anlamına gelen VATAŞİ sözcüğünün bir başka anlamı da «durum» olur. Japon düşüncesine göre «durum» her zaman değişebileceğine göre, «ben» yani kişi de değişebilir. Bu nedenle, kesin ifadelerle konuşmak doğru değildir. Bir Japon'un «yapacağım» demesi gerçekte «durum» izin verirse, onu gerçekleştirmek için elimden geleni yapacağım; «durum değişirse yapamayabilirim» anlamına gelmektedir. Aynı şekilde, bir Japon yöneticisi bir süre için işyerinden ayrılırken, astlarına neyin, nasıl yapılacağına ilişkin ayrıntılı ve açık talimat vermek yerine YOROŞİKU TAMONU yani «düşündüğün gibi yap» der. Astlara yöneticiler yerine, çoğu kere, «durum» un emir verdiği ileri sürülmektedir (11).

9. B. Keys-T. Miller; The Japanese Management Theory Jungle, Mich. State Un. Press 1984.

10. İbid; s. 345.

11. W. Ouchy; Op. Cit. s. 24.

Modern örgüt kuramı içinde yer alan katımlı yönetim (participative management) yaklaşımının; Japonyadaki uygulaması, kalite çevrimleri konusu kapsamında açıklanmıştır. Bir diğer örneği de, dolaylı olarak karar alma uygulamalarında karşımıza çıkmaktadır. Japon yönetiminde karar verme «RINGİ» sistemi, içinde işgörenler karara katılmadıkları sürece o karar uygulanma olanağı bulamayacağından, kişinin kullanmış olduğu inisiyatif, yönetime katılma uygulamasına bir örnek teşkil eder.

Japon yönetim sistemi üzerine bazı karşılaştırmalı çalışmalar yapılmıştır. Bunlar, örgüt kuramları ile Japon yönetim sisteminin karşılaştırması olmayıp, genellikle Japon örgütleri ile Amerikan örgütlerini karşılaştıran çalışmalardır. Konunun bütünlüğü açısından ve ayrıca, bu karşılaştırmaların yeni olmalarına karşın literatürde önemli bir yer tutmaları nedeniyle çalışmanın değerlendirme ve karşılaştırmalara ayrılan bu bölümünde açıklanacaklardır.

Bu çerçevede içinde; ilk önce Japon bilim adamı W. Ouchi'nin 1981 yılında ortaya atığı Z Teorisi ele alınacaktır. Z Teorisi gibi, Amerikan örgütleri ile Japon örgütlerinin karşılaştırılmasının yapıldığı, «7S» kuramı olarak bilinen ve yine 1981 yılında Pascale ve Athos'un sistemi incelenecektir. Bu iki temel kuram dışında, yukarıda değinilen Iwata'nın işbirliği modeli ile Ouchi'nin M-Tipi Toplumlar modeline de kısaca değinilecektir.

## B) Z Kuramı

William Ouchi tarafından ortaya atılmış olan Z Kuramı (Theory Z), üç tür örgütün varlığından söz eder. (12) «A», «J» ve «Z» olarak adlandırdığı bu örgütler, geleneksel Amerikan örgütleri, Japon örgütleri ve Japon örgüt ve yönetim felsefesini uygulayan Amerikan örgütleridir. Japon ve Amerikan örgütleri ve yönetim uygulamalarının incelenmesi sonucunda varılan bu örgüte Z tipi örgüt veya bu kurama Z kuramı denilmesi, bu kuramın McGregor'un X ve Y Kuramlarından esinlenilerek geliştirilmiş ve onun bir devamı veya sonucu olarak görülmesi nedeniyle dir. Ouchi, Amerikan ve Japon örgütlerini arasındaki temel farkları, aşağıdaki şekilde göstermektedir :

12. Ibid, s. 22-25.

## Japon Örgütleri

- 1) Yaşamboyu istihdam
- 2) Yavaş değerlendirme ve terfi
- 3) Uzmanlığa dayalı olmayan kariyer
- 4) Açık olmayan bir denetim mekanizması
- 5) Toplu karar alma
- 6) Toplu sorumluluk
- 7) İşgörenin bir bütün olarak ele alınması

## Amerikan Örgütleri

- Kısa süreli istihdam
- Hızlı değerlendirme ve terfi
- Uzmanlığa dayalı kariyer
- Açık ve katı bir denetim mekanizması
- Bireysel karar-alma
- Bireysel sorumluluk
- İşgörenin yalnızca emeğine ilgi duyulması

Amerikan ve Japon örgütleri, yönetim uygulamaları açısından karşılaştırıldıklarında ise şu farklılıklar ortaya çıkmaktadır.

## Japon Yönetim Uygulamaları

- 1) Yaşamboyu istihdam
- 2) Uyum
- 3) Kıdeme bağlı terfi sistemi
- 4) Yavaş karar alma süreci (Ringi)

## Amerikan Yönetim Uygulamaları

- İşgücü hareketliliği
- Kar
- Liyakat sistemine bağlı terfi
- Hızlı karar alma süreci

Ortaya çıkan bu farklılıklar gerçekte, bu iki ülkenin farklı tarihsel ve sosyal koşullarına bağlıdır. Ancak; Ouchi, Amerikan örgütlerinin, içinde buldukları dar boğazı aşmalarında, Z kuramı'nın başarı ile işleyeceğini belirtmektedir. Bu örgütlerin, kendi örgüt ve yönetim uygulamalarında, J tipindekilere benzer bazı değişiklikler yapmaları gerekir. Bu açıdan Z tipi örgütler Japon örgütlerinin bir «Amerikan Uyarlaması»dır. Buna göre, Z tipi örgütlerin temel özellikleri şöyledir : (13)

- 1) Uzun Süreli İstihdam (hatta yaşamboyu) :

Çalışanlar ile örgüt arasındaki ilişki «sözleşmeye» değil, bağlılığa dayanan bir ilişki olduğundan, çalışanlar daha iyi ekonomik olanaklar sunan başka kuruluşlara gitmedikleri gibi, koşullar ne olursa olsun işten çıkarmalardan kaçınılmaktadır.

13. R. Richter; Op. Cit. s. 65.

## 2) Göreceli Olarak Yavaş Değerlendirme ve Terfi Sistemi :

Z tipi örgütlerde çalışanların değerlendirilmesi, kesin performans kriterlerine dayanılarak yapılmamaktadır. Bu kişiler oldukça uzun bir süre birarada çalıştıklarından birbirlerini kişisel olarak tanımaları mümkün olmakta ve değerlendirme işlemi öncelikle sezgisel bir biçimde, kişisel özellikler esas alınarak yapılmaktadır. Değerlendirme için uzun bir sürenin geçmesi gerektiğinden, terfi işlemleri de oldukça yavaş olmaktadır.

## 3) Uzmanlığa dayandırılmayan Kariyer Sistemi :

Z tipi örgütlerde, işgörenlerin dar bir alanda uzmanlaşması yerine kuruluş içinde çeşitli işlerde ve birimlerde çalışmalarını sağlamaktadır. Böylelikle, çalışan kişilerin uzmanlaşması mesleğe yönelik değil, kuruluşa yönelik bir uzmanlaşma olmaktadır. Yani çalışan kişilerin geliştirdikleri bilgi ve beceriler yalnız kendi kuruluşlarında değer taşıyan ve işe yarayan türden olmaktadır. Bu kişilerin uzmanlığı, başka bir kuruluşta işe yaramayacağı gibi, başka kuruluştan gelen bir kişinin de, kısa sürede görevi ile uyum sağlayıp çalışması beklenemez. (14)

## 4) Biçimsel ve Açık Bir Kontrol Mekanizması :

Amerikan örgütlerinin özelliklerinden biri olan açık ve katı kontrol Z tipi örgütlerde de kısmen kullanılmaktadır. Ancak, buradaki kullanımı, sadece bilgi toplamak amacıyla olup kararlar üzerinde etkili olmamaktadır. Z tipi örgütlerde, açık olmayan kontrol mekanizması da kullanılmakta olup, bu iki mekanizmanın dengeli bir biçimde kullanıldığı söylenmektedir.

## 5) Katılmalı Karar Alma ve Bireysel Sorumluluk :

Karar alma sürecinde ilgili işgörenlerin yer alması Japon örgütlerinin olduğu gibi Z tipi örgütlerin de bir özelliğidir. Ancak; Z tipini bu konuda Japon örgütlerinden ayıran en önemli özellik sorumluluğun bireylere verilmesidir. Toplu sorumluluğun yerini, bireysel sorumluluk alır.

## 6) Çalışanların Bir Bütün Olarak Ele Alınması :

Z tipi örgütlerdeki yaklaşım, çalışanların sadece emeğine ilgi gösteren bir nitelikte değildir. Fakat, işgörenler bir bütün ola-

14. B. Keys-T. Miller; Op. Cit. s. 346.

rak alınmaktadırlar. İnsanların iş yaşamı ile özel ve sosyal yaşamlarının birbirinden ayrı alanlar olmadığı düşünülmekte, kişiler iş yaşamında birbiriyle ve tüm duygularının etkisi ile ilişkiler kurmaktadırlar. Böylece Z tipi örgütler bir aileye ya da bütünleşmiş bir topluluğa benzemektedirler.

Gerçekte Z tipi örgütlerin sahip oldukları bu özellikler, tek başına hiçbir anlam taşımamaktadır. Önemli olan bu özelliklerin hep birlikte örgüt içersinde, oldukça gelişmiş ve zengin bir dokunun oluşmasına ve örgüte özgü bir kültürün yaratılmasına olanak tanınmasıdır. Bu tür örgütlerin, diğerlerinden en büyük farkı da böyle gelişmiş bir örgüt kültürüne sahip olması, örgütte yalnızca ekonomik bir birlik değil, sosyal bir bütünlük olmasıdır. Z tipi örgütlerin başarı ile işleyebilmesinin, çalışan insanların mutlu ve motivasyonlarının yüksek olmasının, kuruluşlarına duygusal olarak bağlı olmalarının temelinde böyle bir örgüt kültürünün yaratılmış olması yatmaktadır.

### C) 7 - S Modeli :

Amerikan ve Japon yönetim uygulamalarını karşılaştıran bir diğer önemli çalışma Pascale ve Athos'un araştırmalarıdır. Geliştirdikleri 7 S Modeli içinde, bu iki örgüt ve yönetim uygulaması arasındaki benzerlik ve farklılıkları ortaya çıkarmaktadırlar. 7 S'yi oluşturan kavramlar aşağıda verilmiştir. (15)

#### 1) Strateji:

Bir firmanın sınırlı kaynaklarının, belirlenen amaçlara yöneltilmesi için, nasıl kullanılması gerektiğini gösteren bir eylem planıdır.

#### 2) Yapı (Structure) :

Bir firmanın nasıl örgütlendiğini gösterir. Bunlar da, örgütün merkezi olup olmaması, örgüt şemasında mevkilerin nasıl düzenlendiği gibi konulardır.

#### 3) Sistem :

Bir firma içinde bilgi akışının nasıl olduğunu gösterir.

#### 4) İşgörenler (Staff) :

Örgüt içindeki kişilerin kişisel özelliklerini tanımlar.

15. Ibid, s. 347.



5) Beceriler (Skills) :

Bir örgütü oluşturan elemanların, işle ilgili konulardaki ayrıncı nitelikleridir.

6) Yönetim Stili (Style) :

Örgütsel amaçlara ulaşmada, üst kademe yöneticilerin davranış biçimleri ve yönetim şekilleridir.

7) Nihai Amaçlar (Superordinate Goals) :

Örgüt elemanları tarafından paylaşılan ortak değerleri ifade eder. Bunlar, örgüt ile personeli birbirine bağlayan amaçlardır. Pascale ve Athos bu S'leri ikiye ayırırlar. Katı S'ler (Hard S's) olarak adlandırdıkları ilk grup, kişisel olmayan, örgütsel konuları ele alır ki, bunlar da; strateji, yapı ve sistemdir. Yumuşak S'ler (Soft S's) ise, insana ait değerler ve bireyler arası ilişkiler ile ilgili olup; işgörenler, beceriler, yönetim stili ve nihai amaçlar bu gruplar içine girerler. (16)

Japon Matsushita firması ile Amerikan ITT firmasını örnek olarak ele alan araştırmacılar, bu 7 S ile çizilen çerçeve içinde, iki örgütü karşılaştırmışlardır. Bu örneklemeden genellemeye geçerek Amerikan ve Japon örgütleri arasındaki benzerlik ve farklılıkları ortaya çıkarmışlardır. Buna göre, iki ülke örgütleri arasında, «Hard S»ler açısından büyük benzerlikler vardır. Yani strateji, yapı ve sistem Amerikan ve Japon örgütlerinde benzer işleyişler içindedir. Buna karşılık, «Soft S»ler de büyük bir ayrılık göze çarpmaktadır. Yani, yönetim becerileri, işgörenlerin nitelikleri yönetim biçimi ve amaçlar bakımından, Japon örgütlerinde, avantajlı gözükken bazı özellikler vardır. Bunlar büyük ölçüde, Japon kültürünün ve toplumsal değerlerinin bir sonucudur. Ancak, Amerikan kuruluşları, Japonlara üstünlük kazandıran bu niteliklerden yararlanabilirler. Japonların Amerikalılardan bazı şeyleri öğrenmesi gibi, Amerikalılar da, şimdi, Japonlardan bunları öğrenebilirler. (17)

16 İbid, s. 348.

17. R. Richter; Op. Cit. s. 63-70.

## KAYNAKLAR

1. A. Baransel; Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, Ventüs Ofset Matbaası İstanbul, 1985.
2. B. Keys-T. Miller; The Japanese Management Theory Jungle, Mich. State Un. Press 1984.
3. W. Ouchy; The M-From Society How American Teamwork can the Competative Edge, Wisley Publication Co. 1981.
4. R. Richter; What American and Japanese Managers Are Learning From Each Other, Business Horizon March-April 1981.